

UTVÄRDERING ESF-PROJEKTET REXCELL

**Kompetensutveckling inom ESF programområde 1
maj-juni 2011**

GREDELINE AB

Irène Malmberg

CONTEXTIO ETHOGRAPHIC

Annette Moberg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Sammanfattning | 3 |
| 1 Bakgrund | 4 |
| 2 Utvärdering | 6 |
| 2.1 Datainsamling | 6 |
| 2.2 Dataanalys | 6 |
| 2.3 Avgränsningar | 6 |
| 3 Projekt Rexcell | 7 |
| 4 Resultat | 8 |
| 4.1 Projektprocess | 8 |
| 4.2 Genomförandet | 8 |
| 4.3 Effekter | 9 |
| 4.4 Jämställdhet | 12 |
| 4.5 Tillgänglighet | 12 |
| 4.6 Framgångsfaktorer | 13 |
| 4.7 Hinder och utmaningar i projektet | 13 |
| 4.8 Förslag på förbättringar | 13 |
| 4.9 Implementering | 13 |
| 5 Slutsats | 14 |
| 5.1 Resultat utifrån målen | 14 |
| 5.2 Framtida utmaningar | 16 |

SAMMANFATTNING

Föreliggande rapport är en slututvärdering av ESF-projektet Rexcell. Finansieringen kommer från Europeiska Socialfondens programområde 1 Kompetensförsörjning för anställd personal. Grunden för rapporten utgörs av dokumentation av projektansökan och lägesrapporter samt en intervju med personalchef, ekonomichef och två produktionschefer.

Företaget är väldigt nöjd med att ha fått externa medel till kompetensutveckling och de utbildningar som är genomförda. Insatserna har legat i linje med företagets strategiska arbete gällande förbättringsåtgärder. ESF-projektet har inneburit att utbildningar har kunnat genomföras under en kortare tidsperiod, att flera anställda har fått delta i olika insatser samt att arbetsmodeller har utvecklats.

Övergripande mål och förväntade effekter i projektet var:

- Att högre kompetens bidrar till att alla anställda ska ha fått en stärkt kompetens för att klara de omställningar som krävs för att hantera lågkonjunktur och kunna möta en kommande högkonjunktur med hjälp av starkare konkurrenskraft hos individ och verksamhet.

Utvärderingen visar att **de anställda har stärkt sin kompetens och företaget verkar ha ökat sin konkurrenskraft.**

I projektbeskrivningen fanns också delmål, vilka vi inför utvärderingen delade upp i vad vi ser som möjliga kvalitativa resp kvantitativa delmål.

Många av de kvalitativa och kvantitativa delmålen har uppfyllts (svart kursiv stil), åtminstone i delar av företaget. Ex *ökad helhetsförståelse, ökad kostnadsmedvetenhet, vidgade arbetsuppgifter, ökad delaktighet i förändrings- och utvecklingsarbetet, förbättrad arbetsmiljö och ökad säkerhet och färre reklamationer.*

Arbete och metoder har påbörjat processer i riktning mot vissa av de ej uppnådda målen. Några av målen var inte relevanta för insatserna i detta projekt.

Exempel på framgångsfaktorer i projektet:

- Behoven och prioriteringarna i ESF-ansökan var väl förankrade hos företagsledning och fackliga representanter.
- Alla chefer har deltagit i samma utbildning!
- I vissa utbildningar har personer från olika verksamhetsgrenar mötts i samma grupp och utbytit idéer, vilket gett en ökad gemenskap och helhetsförståelse från olika håll.
- Satsningarna har hängt ihop, ex att chefer, lagledare och skyddsombud har deltagit i BAM. Därefter har samtliga anställda erbjudits samma utbildning i ett komprimerat upplägg.
- Det har funnits en röd tråd och ett tydligt syfte, varför några utbildningsområden har valts ut.

Hinder och utmaningar i projektet har handlat om bl a organisationsförändring i företaget, övertidsblockad och många utbildningar samtidigt. Det är alltid en svårighet att få med alla i en förändringsprocess, det behövs mer tid.

Några specifika insatser inom jämställdhet och tillgänglighet har inte gjorts i projektet.

1. BAKGRUND

Skogsindustrin i allmänhet och pappersindustrin i synnerhet drabbades hårt under rådande lågkonjunktur 2008.

Rexcell Tissue & Airlaid AB är ett helägt dotterbolag till Duni AB. Rexcell driver verksamhet i Skåpafors och Dals Långed, som ligger i Bengtsfors kommun. Produktionen utgörs av tillverkning och djupfärgning av högkvalitativ tissue samt torrformerat mjukpapper sk airlaid.

Bengtsfors är en glesbygdskommun och det är här svårt att finna alternativ sysselsättning i händelse av arbetslöshet.

En förprojektering genomfördes i syfte att kartlägga företagets behov av kompetensutveckling på olika arbetsställen. Analysen visade att det fanns tydliga och stora behov av att höja, fördjupa och bredda de anställdas kompetens, för att utveckla företagets verksamhet.

Syftet med ESF-projekt var enligt ansökan:

Verksamheten ställer i nuläget mycket höga krav på omställning och skapa beredskap inför kommande förändringar. Projektet syftar till att stärka och fördjupa kompetens och förutsättningar för effektivisering, konkurrenskraft och beredskap för kommande konjunkturförändringar. Kompetensutvecklingen skall höja de anställdas kompetens och skapa större möjligheter att utvecklas i takt med de krav som ställs inom denna typ av verksamheter. En fördjupad kompetens på området kommer att ge anställda förbättrade sysselsättningsmöjligheter.

Övergripande mål och förväntade effekter var:

- Att högre kompetens bidrar till att alla anställda ska ha fått en stärkt kompetens för att klara de omställningar som krävs för att hantera lågkonjunktur och kunna möta en kommande högkonjunktur med hjälp av starkare konkurrenskraft hos individ och verksamhet.

I projektbeskrivningen fanns också delmål, vilka vi inför utvärderingen delade upp i vad vi ser som möjliga kvalitativa resp kvantitativa delmål.

Kvalitativa delmål:

- Ökad helhetsförståelse, affärsförståelse, och förståelse för olika ekonomiska resonemang. Ökad kostnadsmedvetenhet.
- Ökad förståelse för verksamhetens villkor och förutsättningar.
- Vidgade arbetsuppgifter
- Ökad medvetenhet om kundernas behov och krav. Jämn och hög kvalitet på produkter och tjänster.
- Kunder i första hand väljer vårt företag.
- Trivsel, entusiasm, trygghetskänsla och lagkänsla. Högre grad av samarbete, stabilitet och systematik i verksamhet och utvecklingsarbete. Ökad flexibilitet och rörlighet. Ökad delaktighet i förändrings- och utvecklingsarbete. Ökad motivation. Större ansvar.
- Ökad samarbetsförmåga och effektivare arbetslag. Färre konflikter.
- Förbättrad arbetsmiljö och ökad säkerhet. Mindre stress.

Kvantitativa delmål:

- Ökade förutsättningar för höjd effektivitet, produktivitet och högre lönsamhet i verksamheten. Lägre kapitalbindning.
- Ökad effektivitet i olika delflöden/processer i verksamheten med lägre kostnader som följd. Jämnare flöde.
- Effektivare användning av arbetstid. Bättre rutiner. Snabbare korrigerande åtgärder.
- Färre stopp
- Snabbare felsökning
- Minskad inkurans
- Minskade ledtider
- Ökad leveranssäkerhet
- Färre reklamationer
- Förbättrad energianvändning

2. UTVÄRDERING

2.1 Datainsamling

Utvärderare har fått ta del av projektdokumentation i form av projektansökan och lägesrapporter.

En fokusgrupp med personalchef, ekonomichef samt produktionscheferna på Pappersbruket och Airlaid genomfördes i maj 2011. De båda produktionscheferna har tillträtt sina tjänster under projekttiden och var inte med i förstudien eller i början av projektet.

2.2 Dataanalys

Intervjun med fokusgruppen spelades in. Utvärderaren lyssnade därefter igenom intervjuerna och skrev ner den i sammanfattad form.

En tematisk analys genomfördes. Citat har plockats ut för att illustrera de teman som framkom genom analysen. Citaten är ibland inte ordagranna utan har skrivits om från tal- till skriftspråk, dock utan att förändra innebörden i det som sagts.

2.3 Avgränsningar

På grund av den begränsade budgeten för projektet och att utvärderaren tillfrågades i slutet av projektet har följeforskning enligt ESF:s riktlinjer inte kunnat utföras.

Rapporten bygger enbart på de intervjuades uppfattning. Det finns inga deltagarutvärderingar från genomförda kurser. Vi har inte varit i kontakt med de anställda och vet därför inte hur väl de känner till ESF-projektet och inte heller deras uppfattning om förändringsprocessen.

Utvärderingsfokus har varit projektets effekter och implementering utifrån ledningsgruppens perspektiv.

3. PROJEKT REXCELL

Projektägaren Rexcell AB har under projektets genomförande ansvarat för administrationen av utbildningarna och redovisningen till ESF-rådet.

2009

Under hösten 2009 genomfördes en utbildning i Black Belt. Black Belt är en metod för felsökning i produktionen, en viss pedagogik för att analysera olika uppgifter i dataprogram i syfte att höja kvalitén och minska kostnaderna.

2010

I början av året kunde inte de planerade utbildningarna genomföras bl a pga övertidsblockad. BAM, Bättre ArbetsMiljö (3 dagar) genomfördes för samtliga chefer, lagledare, skyddsombud och fackliga förtroendemän i mixade grupper.

2011

Kick Off dag för att öka användningen av Rexcell Produktion System/ RPS anordnades. Produktionssystemet handlar om förbättringsarbete.

Därefter startade Team Förbättringsarbete gällande kvalitét i produktion utifrån personalens insatser och beteenden.

I Lean Leadership deltog ledningsgruppen, produktionsledare och koordinator för förbättringsarbete.

De personer som var förhindrade att delta i den förra BAM utbildningen fick nu chansen. Arbetsmiljö för alla är en 1 dagsutbildning med ett komprimerat liknande innehåll som BAM, men ur ett arbetstagarperspektiv. Utbildningen har erbjudits till alla anställda, förutom de som har genomfört BAM.

Chefer som har stor möjlighet att påverka arbetsmiljön deltog i en 1 dags kurs i Riskanalys.

| <i>Utbildning</i> | <i>Antal deltagande män</i> | <i>Antal deltagande kvinnor</i> |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Bättre ArbetsMiljö/BAM | 68 | 8 |
| Black Belt (felsökningsmetod) | 8 | 1 |
| Lean Leadership | 10 | 2 |
| Kick Off (produktionssystem) | 60 | 23 |
| Team förbättringsarbete | 35 | 4 |
| Risk- och konsekvensbedömning | 24 | 2 |
| Arbetsmiljö för alla | 53 | 34 |

Totalt har 205 anställda, varav 160 män (78 %) och 45 kvinnor (21%), deltagit i någon utbildning som anordnats av projektet. Procentsatsen beräknad på antal deltagande.

4. RESULTAT

Resultatet utgår från ledningsgruppens erfarenheter, vilka redogjordes på mötet med fokusgruppen.

4.1 Projektprocess

De intervjuade säger att anledningen till projektansökan var att företaget ville få igång en annan förändringsprocess, där personalen skulle vara involverad. De hade startat viss utbildning och såg då behovet av att utveckla och att det skulle omfatta fler anställda. Det skulle bli kostsamt att kompetensutveckla så många anställda.

VD kom med idén till ansökan och frågade: *"Vad är ESF för något? Är det bra?"*

Ansökan till ESF föregicks av bra gemensamma diskussioner mellan VD, economichef, personalchef, produktionschefer samt fackliga företrädare. De beskriver att behoven och prioriteringarna var väl förankrade. De kan inte se att det fanns något motstånd till projektet.

4.2 Genomförandet

Samtliga i gruppen är väldigt nöjda med ESF-projektet och de insatser som genomförts.

Projektledare/personalchefen tycker att det har varit bra utbildningar och utbildare samt att insatserna har gett goda effekter. Han har däremot emellanåt känt sig frustrerad pga administrationen till ESF och tycker att det tar kraft och energi.

"Kontakter och rapporteringar till ESF är lite knöliga, de ändrar sig och kräver kompletteringar. Ibland petas det på vissa nivåer. Det känns omständigt och byråkratiskt."

Produktionscheferna är enbart positiva till projektet och genomförandet. *"Projektet ligger i linje med vårt RPS (Rexcell Produktions System). Vi skall kompetensutveckla och ändra beteenden hos personalen."*

RPS fanns tidigare men har vidareutvecklats under ESF-projektet. Det finns en styrgrupp bestående av ledningsgruppen, fackliga företrädare och koordinator för förbättringsarbeten, vilka lägger riktlinjer för det strategiska arbetet gällande förbättringsinsatser.

Economichefen har haft det övergripande ekonomiska ansvaret och tycker att projektet har fungerat väl.

Det har genomförts andra utbildningar parallellt med ESF-projektets utbildningar. Ibland har det för personalen varit svårt att hålla isär vilka insatser som betalas med ESF-medel eller av företaget.

Det finns hos de flesta anställda ett stort intresse av kompetensutveckling. Utbildningarna har genomförts både på ledig tid mot ersättning och på ordinarie arbetstid. Företaget har fått en ökad lönekostnad men ser detta som deras insats och investering. Produktionen har inte minskat under tiden för genomförandet av utbildningarna.

"Om vi inte hade fått ESF-medel skulle vissa utbildningar ha genomförts ändå, men för betydligt färre anställda. Det skulle också ha tagit flera år att utföra dessa insatser. Nu har många personer kunnat delta. En annan fördel med ESF-projektet har varit att utbildningarna har möjliggjorts under en kort tidsperiod och att alla fick samma information samtidigt. Detta har förstärkt och påskyndat förändringsprocesser."

De menar att respons och effekter av de genomförda utbildningarna har inspirerat till fler insatser. I projektet har de testat metoder och utförandesätt.

Projektansökan var mer omfattande än vad som har genomförts. Det var en extern utvecklingskonsult som skrev ansökan och allt var inte relevant, enligt projektledaren. De klarade inte av att knyta ihop "säcken". De tyckte att det var bra att man i samråd med ESF kunde planera om utbildningsinsatserna. De har prioriterat det viktigaste. Det var Black Belt (metod för felsökning i produktion), förbättringsarbeten, riskanalyser och arbetsmiljö för alla. Företaget ville att alla skulle känna sig engagerade och veta vilka regler som gäller. Resultatet blev bra, enligt de intervjuade.

"Företaget är bra på att tillvarata personalens nya kunskaper och att det är väl förankrat hos cheferna. En anledning är nog att cheferna har deltagit i samma utbildningar."

4.3 Effekter

Övergripande mål och förväntade effekter:

De intervjuade säger att alla anställda har fått ta del av någon utbildningsinsats. *"Vi har stärkt oss! Vi jobbar smartare för både plånbok och miljö."* Lågkonjunkturen svängde snabbare än förväntat.

Kvalitativa delmål:

Produktionschefen anser att alla på Airlaid har **hög kostnadsmedvetenhet**.

"Man känner en större delaktighet och har förståelse för att saker måste gå i en viss ordning och vissa saker får vänta. Nu genomarbetar vi alla problem mer än tidigare. Förut gjorde man en sak och kom sedan på att det var något annat vi måste göra."

De menar att största genomslagskraften beror på att de använder RPS och de verktyg de har. De tittar på specifika problem och ser hur de löser det. De kanske kommer fram till att det är samma problem som för tre år sedan. Då orkade de inte driva det hela, men nu orkar de igenom problem, det rullar på och det håller sin takt. De har mer synliggjort problemen.

"Alla är medvetna om att vi har en fabrik i Dalsland och det gäller att vi är konkurrenskraftiga gentemot de som är i Europa. Vi måste hela tiden arbeta med den processen. Varje sak vi gör medför en kostnad och då ska vi göra det på det bästa sättet. De anställda är aktiva med förslag till förbättringar och kreativa."

Företagsledningen har fått en **helhetssyn när det gäller arbetsmiljö**, enligt de intervjuade. *"Det är svårt att säga när det startade, men vi är på väg att få en skyddskommitté som fungerar som den ska. De jobbar med övergripande risker i stället för att hålla på att peta i detaljfrågor utan lägger upp riktlinjer för hur vi ska jobba med riskanalyser och prioriterar vilka som ska åtgärdas. Utbildningen är en bidragande del. Vi har också skapat olika forum att arbeta vidare med dessa frågor, vilket har gett jättestora förändringar."*

I flera utbildningar har grupperna sammansatts av individer från olika verksamhetsgrenar inom företaget, vilket gett en dynamik och ökad helhetsförståelse för hela företaget och dess problemställningar. Att både chefer och andra anställda har möts i utbildningarna och utbytit idéer har gett en ökad gemenskap i företaget.

Alla anställda är och kommer att vara **mer delaktiga** på ett helt annat vis i allt förbättringsjobb. Flera personer har fått ökat ansvar, andra arbetsuppgifter och nya roller.

Det går inte att veta om utbildningarna har lett till att öka medvetenheten om kundernas behov, vilket var inte ett relevant mål, enligt gruppen. Företaget arbetar hela tiden strategiskt med att hålla en jämn och hög kvalitet på produkterna.

De genomförda utbildningarna har stärkt utvecklingspotentialen i bl a **trivsel, trygghetskänsla, laganda, ökad motivation och större ansvar.**

"Utbildningarna kommer att leda dit. Men det är en form av förändringsarbete och det är inte alltid så att man trycker på en knapp och att alla är glada, utan det är ibland tvärs om. På kort sikt är inte delmålen uppfyllda, men på lång sikt kommer det att bli så.

De har stött på motstånd i förändringsarbetet ute i verksamheten. En orsak är att förändringar tar tid, eftersom det är en processindustri stoppar de inte produktionen och förändringsarbetet ska genomföras vid sidan av ordinarie arbete. De menar att en ökad delaktighet ställer också krav på mycket större ansvar och det kan bli jobbigt och är i vissa delar nytt. Det kan vara lite skillnader mellan de olika produktionerna, kanske pga att Airlaid har funnits i 15 år och i pappersbruket är medelanställningstiden 30 år och genomsnittsåldern 50 år.

"Förändringsarbete stöter alltid på något motstånd, men vi har kommit en bit vägen. Vi har arbetat mer med förändringsarbete, tack vare ESF-projektet och de utbildningar som genomförts."

Pappersbruket har till mesta delen moderbolaget Duni som kund och är inte så konjunkturkänsliga. Airlaid har även externa kunder och när efterfrågan sjunker läggs lätt fokus på om man får behålla jobbet eller inte. Därmed blir det störningar i förändringsarbetet.

Samarbetet och samarbetsförmågan har ökad något men det kommer att bli ännu bättre, säger gruppen. *"Det gäller att få med alla på tåget i förändringsarbetet. Det är inte alltid lika lätt med dem som har arbetat länge och inte har långt kvar till pension. Man får försöka få dem att inse att det gäller för framtiden. Vissa äldre är ex inte intresserade av datorer. Men med utbildningar ökar intresset och förståelsen att vi inte kommer att gå tillbaka i tiden utan att datorer blir mer och mer använda."*

Om det har blivit färre konflikter är svårt att säga, men alla konflikter är inte negativa, menar de intervjuade.

Den fysiska arbetsmiljön har förbättrats och säkerheten har ökat. Frågan är alltid på agendan. Extra pengar har avsatts för buller- och dammbekämpning. Men eftersom man är inne i en **förändringsprocess känns det mer stressigt.** *"Vi ska både utföra ordinarie arbeten och för tillfället i en växande konjunktur, samtidigt som vi ska använda nya verktyg och metoder."*

Kvantitativa delmål:

Personalchefen anser att insatserna i projektet har gett **ökade förutsättningar för höjd effektivitet, produktivitet och högre lönsamhet i verksamheten.**

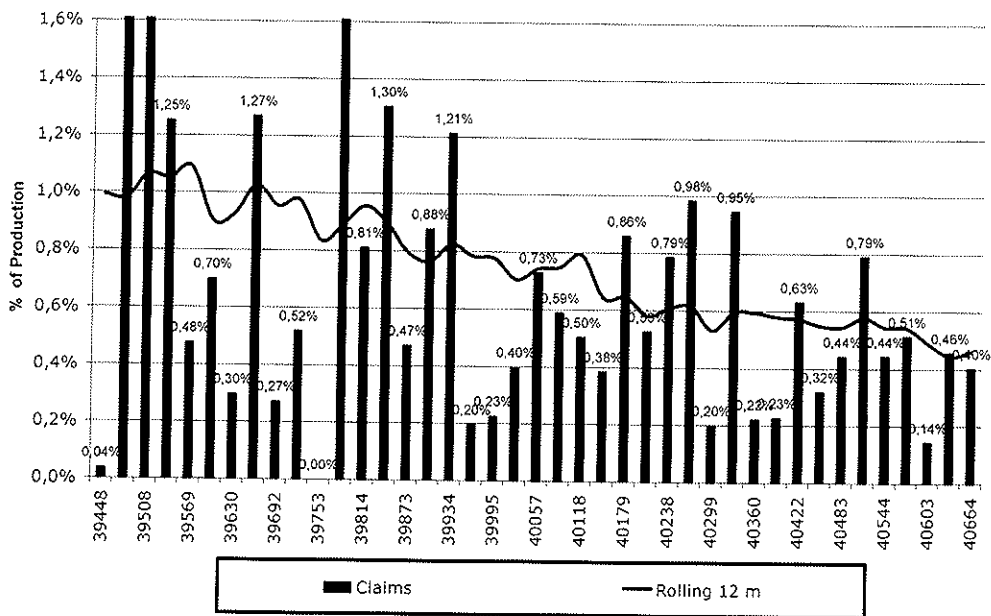
"Tack vare en ökad effektivitet kan det bli kortare ledtider, snabbare omställning i produktionen, ett jämnare flöde och färre stopp. Ökade kunskaper i problemlösning ger snabbare korrigerande av problem i produktionen."

"Vi ska ha våra stopp när vi planerar ett stopp. Vid problem går de djupare i orsaken till stoppet och planerar kommande åtgärder utifrån detta."

Om det har blivit minskad inkurans är svårt att säga. Spillmängden finns det siffror på men var svårt att få fram nu. Ökad leveranssäkerhet och förbättrad energianvändning kan vi inte påvisa.

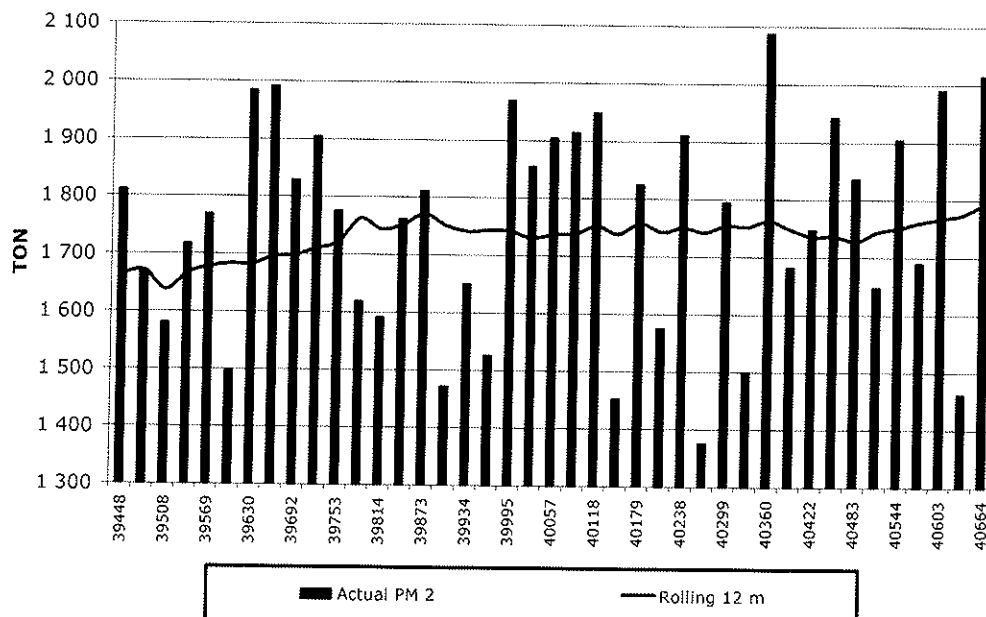
Nedanstående diagram visar procent av tillverkat material som reklamerats från kund. Produktionen gäller de båda maskinerna på Pappersbruket under de senaste 12 månaderna.

Claims, Tissue

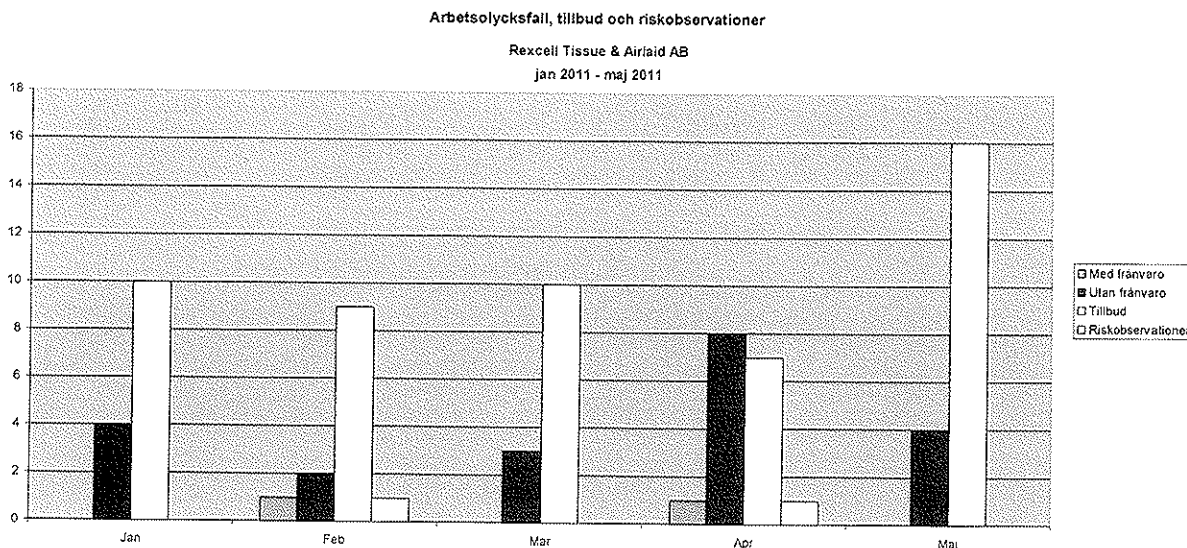


Följande staplar visar mängd tonage som producerats de senaste 12 månaderna i en av maskinerna i Pappersbruket.

Production PM 2 (net)



Diagrammet nedan visar antal arbetsolyckor med och utan frånvaro samt rapporterade tillbud och riskobservationer under de första fem månaderna 2011.



"Vi har blivit bättre på att rapporterat tillbud."

4.4 Jämställdhet.

Det finns inget som hindrar att en tjej blir maskinförare, lagledare, mekaniker, elektriker mm, enligt de intervjuade. Men de har ingen tjej på dessa arbetsuppgifter idag och inga tjejer söker när tjänster är lediga. I ledningsgruppen ingår endast en kvinna. På ekonomi och HR sidan finns båda könen representerade.

I BAM pratade man om att det finns olika arbetsmiljöfrågor beroende på kön och att det är lätt att missa vissa typer av arbetsmiljöfrågor som ofta är kvinnorelaterade. Det är lite mera mjukare frågor, psykosociala arbetsmiljö samt att det också krävs hjälpmedel om de är fysiskt svagare, en annan typ av hjälpmedel.

Det togs inte upp ur ett jämställdhetsperspektiv utan ur ett praktiskt perspektiv.

Företaget har inställningen att på en arbetsplats ska båda könen kunna arbeta, och behövs det anpassas man efter behov. Det är svårt att säga om någon förändring skett under projektiden.

Både företag och fackförbund har arbetat med jämställdhetsplanen och i samråd tagit fram planer, vilket har fungerat bra, enligt projektledaren. Det finns en central plan som har anpassats lokalt. Planen ska nu förhandlas.

4.5 Tillgänglighet

De har ingen person med direkt fysiskt funktionshinder anställd. Det finns personer med syn- och hörselnedsättningar, men de intervjuade känner inte till att det finns något behov av anpassning. I skyddskommittén har framtagits möjligheten att den som behöver kan få hörselkåpor med medhörning dvs man hör tal. I glasögonpolicyn ingår att den som behöver ex terminalglasögon får det. Vid andra fysiska problem ex rygg försöker man anpassa arbetsplatsen så gott det går. I en processindustri finns det inte så många jobb som är "enklare".

I driften kan inte en rullstolsbunden anställas, däremot i administrationen.

4.6 Framgångsfaktorer i projektet

- Behoven och prioriteringarna i ESF-ansökan var väl förankrade hos företagsledning och fackliga representanter.
- Alla chefer har deltagit i samma utbildning!
- I vissa utbildningar har personer från olika verksamhetsgrenar mötts i samma grupp och utbytit idéer, vilket gett en ökad gemenskap och helhetsförståelse från olika håll.
- Utbildningar görs för alla samtidigt under en koncentrerad tidperiod och att det inte är utdraget under en lång tidsperiod. Annars kanske det hade tagit fem år att få dessa utbildningar genomförda.
- Satsningarna har hängt ihop, ex att chefer, lagledare och skyddsombud har deltagit i BAM. Därefter har samtliga anställda erbjudits samma utbildning i ett komprimerat upplägg.
- Det har funnits en röd tråd och ett tydligt syfte, varför några utbildningsområden har valts ut.
- Bra utbildare! Bra utbildningsmaterial inom framför allt arbetsmiljö!

4.7 Hinder och utmaningar i projektet

- Det blev intensivt med många utbildningar under kort tid för de anställda.
- Många möten!
- Skiftformen ändrades för något år sedan vilket innebär att det blev svårare att få in extrautbildningar under ledig tid.
- Man kan inte skynda på en förändringsprocess för mycket. Man måste hitta en väl avvägd nivå för att få med alla.
- Företaget har genomfört organisationsförändringar och då är det inte läge med utbildningar, utan man måste koncentrera sig på förändringarna.
- Det har utöver ESF-utbildningarna genomfört många lagstadgade utbildningar och det har ibland varit svårt att planeringsmässigt få ihop alla insatser.
- Övertidsblockad försköt utbildningsinsatserna och förkortade genomförandetiden.

4.8 Förslag på förbättringar

Fokusgruppen säger:

"Anställa en projektledare!"

"Gärna ett projekt med fler företag, vilket skulle ge ett utbyte med andra."

4.9 Implementering av resultatet

Ekonomichefen förklarar att i företagets arbetssätt enligt PDCA hjulet (Planing Do Check Act) ingår att man inför något, kontrollerar, följer upp och vidtar korrigerande åtgärder om det inte går enligt plan. De jobbar med övergripande kvalitetspelare, förbättringspelare och ska starta underhållspelare, säkerhetspelare och kompetenspelare. En sk "pelare" är en kompetensgrupp som analyserar data utifrån respektive område gällande utvecklings- och förbättringsåtgärder.

5. SLUTSATS

Utvärderingen visar att representanter för ledningsgruppen är mycket nöjda med att företaget sökte ett ESF-projekt och de insatser som har genomförts.

Även om omfattningen på projektet blev mindre än den ursprungliga ansökan verkar insatserna ha gett ett bra resultat.

Analysen av hur väl projektets mål är uppfyllda bygger helt på de intervjuades uppfattning.

5.1 Resultat utifrån målen

Övergripande mål och förväntade effekter

| | Uppfyllelse |
|--|---|
| Att högre kompetens bidrar till att alla anställda ska ha fått en stärkt kompetens för att klara de omställningar som krävs för att hantera lågkonjunktur och kunna möta en kommande högkonjunktur med hjälp av starkare konkurrenskraft hos individ och verksamhet. | Alla anställda har erbjudits att delta i utbildningar. Det har blivit visst bortfall pga sjukdom, ledighet och ointresse. Dessa personer kommer att få en ny möjlighet under hösten 2011. Detta borde betyda att i stort sett alla anställda har fått stärkt kompetens. Men vi har inte varit i kontakt med dem, så vi kan inte uttala oss om deras uppfattning. Om de anställda bättre kan hantera lågkonjunkturen och möta en högkonjunktur kan vi inte säga. Högkonjunkturen kom snabbare än vad som var den allmänna bedömningen när projektet söktes. Företaget verkar ha fått en ökad konkurrenskraft tack vare gjorda insatser med hjälp av ESF-medel. Men individens konkurrenskraft kan vi inte bedöma, förutom de personer som har fått ökade befogenheter pga av utbildningar. |

Kvalitativa delmål

Uppfyllelse

| | |
|---|--|
| Ökad helhetsförståelse, affärsförståelse, och förståelse för olika ekonomiska resonemang. Ökad kostnadsmedvetenhet. | Helhetsförståelsen och kostnadsmedvetenheten ser ut att ha ökat. |
| Ökad förståelse för verksamhetens villkor och förutsättningar. | Både anställda på chefsnivå och i produktion verkar ha fått en ökad förståelse för verksamheten. Insikterna är säkert olika och rörs sig inom olika områden. |
| Vidgade arbetsuppgifter | De personer som har deltagit i utbildningsinsatserna har fått en ökad delaktighet i förbättringsarbetena. Några anställda har fått nya arbetsuppgifter. |
| Ökad medvetenhet om kundernas behov och krav. Jämn och hög kvalitet på produkter och tjänster. | Delmålet om kundernas behov och krav var inte relevant till projektets planerade insatser. Företaget strävar ständigt efter en jämn och hög kvalitet på produkterna. |
| Kunder i första hand väljer vårt företag. | Irrelevant delmål, har ingen koppling till |

| | |
|--|---|
| | projektet. Företagets största kund är för övrigt moderbolaget Duni. |
|--|---|

| | |
|--|--|
| <p>Trivsel, entusiasm, trygghetskänsla och lagkänsla. Högre grad av samarbete, stabilitet och systematik i verksamhet och utvecklingsarbete. Ökad flexibilitet och rörlighet. Ökad delaktighet i förändrings- och utvecklingsarbete. Ökad motivation. Större ansvar.</p> | <p>En ökad delaktighet i förändrings- och utvecklingsarbetet har skett. Kompetensutvecklingen har påverkat att processen med övriga kriterier är en bit på väg. Tack vare att nya metoder i förbättringsarbetet implementeras kommer troligtvis detta att fortsätta utvecklas. Intresse och motivation bland de anställda verkar vara lite lägre på pappersbruket än på Airlaid, ev beroende på gamla strukturer och invanda mönster. För vissa ger förväntningar på större ansvar en osäkerhet.</p> |
| <p>Ökad samarbetsförmåga och effektivare arbetslag. Färre konflikter. Förbättrad arbetsmiljö och ökad säkerhet. Mindre stress.</p> | <p>Samarbetet har ökat något och förväntas fortsatt öka. Stora insatser har gjorts för att förbättra den fysiska arbetsmiljön och säkerheten. Vid en förändringsprocess med införandet av nya metoder samtidigt som produktionen och konjunkturen är hög, upplevs av en del anställda stressen öka. Men med bl a bättre problemlösningsmetoder i produktionen, vilket för den enskilde borde ge ett stabilare och mer regelbundet arbetstempo och innebära lägre upplevd stress framöver.</p> |

| Kvantitativa delmål | Uppfyllelse |
|--|--|
| Ökade förutsättningar för höjd effektivitet, produktivitet och högre lönsamhet i verksamheten. | Förutsättningarna för höjd effektivitet, produktivitet och högre lönsamhet har ökat. Men inga kvantitativa resultat har framtagits. |
| Ökad effektivitet i olika delflöden/processer i verksamheten med lägre kostnader som följd. Lägre kapitalbindning. | Lägre kostnader och kapitalbindningen kan vi inte uttala oss om. |
| Effektivare användning av arbetstid. Bättre rutiner. | För att nå högre effektivitet borde dessa mål ha uppfyllts. Men det är inget vi kan visa på. |
| Jämnare flöde. Färre stopp Snabbare felsökning Snabbare korrigerande åtgärder Minskade ledtider | Höjd effektivitet och ökade kunskaper i bl a problemlösning verkar ha gett ett jämnare flöde, färre stopp, snabbare felsökning och korrigerande åtgärder samt minskade ledtider. Men vi har inga siffror att visa. |
| Färre reklamationer | Statistik visar på färre reklamationer. |
| Minskad inkurans | Dessa mål kan inte påvisas. |

| | |
|--|--|
| Ökad leveranssäkerhet Förbättrad energianvändning | |
|--|--|

Sammanfattningsvis kan sägas att utvärderingen visar att många delar av målsättningen har uppfyllts, åtminstone i vissa enheter/arbetslag. Arbete och metoder har påbörjat processer i riktning mot vissa av de ej uppnådda målen. Några av målen var inte relevanta för insatserna i detta projekt.

5.2 Framtida utmaningar

Stora insatser har i projektet gjorts i syfte att bl a öka den fysiska säkerheten, öka effektivitet och minska kostnaderna. Det gäller att kunna fortsätta det påbörjade förändringsarbetet och följa riktlinjerna för att nå de uppsatta målen.

Men för att nå målen när det gäller bl a ökad trivsel, lagkänsla och samarbete kanske fler insatser i psykosocial arbetsmiljö, teambuilding mm vore bra.